



Universidade Estadual  
da Região Tocantina  
do Maranhão

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA REGIÃO TOCANTINA DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS, TECNOLÓGICAS E LETRAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

**HELLEN VITÓRIA CARVALHO MENDES**

**O PAPEL DO ADMINISTRADOR PARA A GESTÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS NO CENTRO COMERCIAL DE AÇAILÂNDIA – MA**

AÇAILÂNDIA

2025



HELLEN VITÓRIA CARVALHO MENDES

**O PAPEL DO ADMINISTRADOR PARA A GESTÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS NO CENTRO COMERCIAL DE AÇAILÂNDIA – MA**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL, Campus Açailândia como requisito para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso.

Prof(a). Esp. Diniorley Da Silva

M538o

Mendes, Hellen Vitória Carvalho

O papel do administrador para a gestão de pequenas e médias empresas no centro comercial de Açailândia - MA / Hellen Vitória Carvalho Mendes. – Açailândia: UEMASUL, 2025.

29 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Bacharel em Administração) – Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL, Açailândia, MA, 2025.

Orientadora: Profa. Esp. Diniorley da Silva.

1. Administração. 2. PMEs. 3. Gestão. 4. Capacitação. 5. Competitividade. I. Título.

CDU 658(812.1)

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA REGIÃO TOCANTINA DO MARANHÃO CENTRO  
DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS, TECNOLÓGICAS E LETRAS CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

HELLEN VITÓRIA CARVALHO MENDES

**O PAPEL DO ADMINISTRADOR PARA A GESTÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS NO CENTRO COMERCIAL DE AÇAILANDIA – MA**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração da Universidade Estadual da região Tocantina do Maranhão – UEMASUL.

Orientador (a): Profa. Diniorley da Silva

Aprovado em: 11/ 07 /2025

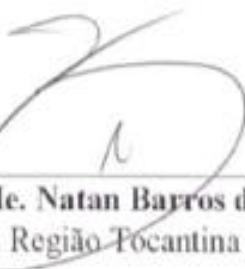
BANCA EXAMINADORA



**Orientadora Prof. Esp. Diniorley Samelyne da Silva**  
Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL)



**Prof. Esp. Layza Samelyne Da Silva**  
Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL)



**Prof. Me. Natan Barros de Oliveira**  
Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL)

## RESUMO

Considerando a relevância das pequenas e médias empresas (PMEs) para a economia local e o diante das dificuldades enfrentadas por tais empresas, especialmente no que se refere à ausência de gestores qualificados, objetiva-se analisar de que forma a atuação de administradores capacitados influencia a gestão, o desempenho e a capacidade competitiva das PMEs no Centro Comercial de Açailândia-MA. Para tanto, procede-se à realização de uma pesquisa de abordagem quantitativa, de caráter descritivo e exploratório, aplicada por meio de questionário estruturado a empreendedores da região. Desse modo, observa-se que a maioria dos negócios é conduzida pelos próprios proprietários, geralmente sem qualificação na área de Administração, o que se traduz em desafios na condução financeira, no planejamento organizacional, na implementação de inovações e na capacidade de enfrentamento de situações adversas. Além disso, constata-se que há um consenso acerca da relevância da qualificação gerencial, visto que os participantes reconhecem que a capacitação em Administração impacta de maneira expressiva na obtenção de melhores resultados e no fortalecimento da competitividade. O que permite concluir que a profissionalização da gestão é um fator determinante para a perenidade, a expansão e a durabilidade das PMEs, sendo indispensável a ampliação de ações de capacitação e fortalecimento das práticas gerenciais na localidade.

**Palavras-chave:** Administração, PMEs, Gestão, Capacitação, Competitividade.

## **ABSTRACT**

Considering the relevance of small and medium-sized enterprises (SMEs) to the local economy and the challenges faced by these organizations, especially regarding the absence of qualified managers, this study aims to analyze how the presence of trained administrators impacts the management, performance, and competitiveness of SMEs in the Commercial Center of Açailândia – MA. To this end, a quantitative, descriptive, and exploratory research was conducted using a structured questionnaire applied to local entrepreneurs. The results show that most companies are managed by their owners, who generally do not have a degree in Business Administration. This situation leads to difficulties in financial management, strategic planning, innovation adoption, and crisis response. Furthermore, there is a clear consensus on the importance of managerial qualification, as respondents recognize that having formal training in Business Administration significantly contributes to better results and increased competitiveness. It is concluded that professionalized management is a determining factor for the sustainability, growth, and longevity of SMEs, highlighting the need to expand training programs and managerial development in the region.

**Keywords:** Business Administration, SMEs, Management, Training, Competitiveness.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 A Atuação Estratégica do Administrador nas Organizações Contemporâneas.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Desafios na gestão das PMEs .....</b>	<b>12</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>14</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>26</b>
<b>APENDICE A.....</b>	<b>28</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A cidade de Açailândia apresenta um polo empresarial em crescimento, impulsionado por sua localização e infraestrutura. O município é conhecido pela produção de ferro-gusa, com cinco indústrias siderúrgicas localizadas no distrito industrial do Pequiá, consolidando-se como um dos principais polos siderúrgicos do norte e nordeste do Brasil.

O Centro Empresarial de Açailândia atua na promoção do ecossistema empresarial local por meio de organizações como a Associação Comercial e Industrial de Açailândia, o Sindicato do Comércio Varejista de Açailândia e a Câmara de Dirigentes Lojistas. Essas entidades promovem eventos e iniciativas, como a Semana Empresarial de Açailândia, que oferece palestras, oficinas, rodadas de negócios e feiras multissetoriais voltadas ao empreendedorismo e à criação de redes de conexões na região.

A economia local é composta por aproximadamente 6.374 empresas ativas, incluindo microempresas, Trabalhadores Autônomos Formalizados (MEIs), além de negócios de pequeno, médio e grande porte. Os setores mais relevantes incluem comércio, educação, indústria, construção civil, agropecuária, pesca, hospedagem, alimentação e saúde, segundo dados do Sebrae (2025).

Sarfati (2013) observa que as micro e médias empresas são fundamentais para o progresso econômico, pois desempenham papel crucial na geração de empregos e na formação de redes colaborativas que fortalecem a economia local e regional. Nesse cenário, as micro e médias empresas em Açailândia contribuem para a criação de oportunidades de trabalho em setores como comércio, serviços, indústria e agropecuária, além de fomentarem a circulação de capital financeiro por meio de redes de negócios.

Esta pesquisa investiga a realidade das micro e médias empresas na região, com ênfase na carência de administradores profissionais qualificados. O estudo busca compreender os impactos dessa lacuna na gestão, organização interna, processo decisório e desempenho dessas organizações. A questão problemática que direciona esta investigação é: De que maneira a atuação de um gestor capacitado pode aprimorar a administração das micro e médias empresas no centro comercial de Açailândia e favorecer a obtenção de melhores resultados empresariais?

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa é objetivar analisar de que forma a atuação de administradores capacitados influencia a gestão, o desempenho e a capacidade competitiva das PMEs no Centro Comercial de Açailândia-MA.

Enquanto os objetivos específicos são examinar a fundo as pequenas e médias empresas do Centro Comercial de Açailândia-MA; investigar o que os empreendedores pensam sobre o

valor de ter uma formação em Administração e como isso afeta a capacidade de concorrer e os resultados que a empresa alcança. Descobrir quais são as maiores dificuldades que os empresários das pequenas e médias empresas encontram ao gerenciar seus negócios; e verificar como a presença de um administrador qualificado gerencia uma empresa.

A realização desta pesquisa justifica-se pela relevância das pequenas e médias empresas para o fortalecimento da economia local, especialmente no Centro Comercial de Açailândia-MA, onde esses empreendimentos correspondem a uma parcela expressiva na geração de postos de trabalho, na renda e na circulação de recursos.

Contudo, observa-se que grande parte desses negócios é gerenciada por seus próprios donos, os quais, na maioria das vezes, não possuem qualificação específica na área de Administração, o que compromete a implementação de práticas gerenciais eficazes, o planejamento organizacional e a competência para enfrentar situações adversas. Nesse cenário, torna-se indispensável compreender como a qualificação do gestor influencia de maneira direta a sustentabilidade, a competitividade e os resultados das organizações, contribuindo para a construção de soluções que fortaleçam o ambiente empreendedor local e promovam a profissionalização da gestão das micro e médias empresas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO

### 2.1 A Atuação Estratégica do Administrador nas Organizações Contemporâneas

Conforme Daft (1999), a administração se resume a alcançar metas da empresa, usando o planejamento, a organização, a liderança e o controle dos recursos. Essa ideia inicial nos ajuda a entender o conceito, mas não explica quem realmente faz esse trabalho. A administração, na verdade, é fruto de um longo aprendizado, reunindo ideias de muitos estudiosos, desde pensadores a empreendedores, como explica Chiavenato (2020), que mostra como a prática administrativa contemporânea é variada, envolvendo áreas como matemática, direito e engenharia.

Mintzberg (2010) traz uma visão interessante ao lembrar que o dono nem sempre é o administrador. Ele descreve dez funções da administração, divididas em grupos como informação, relacionamento e decisão, mostrando que administrar é complexo e vai além de ser o dono.

Mesmo com a separação das funções proposta por Mintzberg (2010), a função do gestor ainda não é totalmente clara quando comparada à do proprietário. Ainda que um proprietário experiente consiga desempenhar algumas atribuições de gestor, a carência de conhecimentos gerais e técnicos pode comprometer sua atuação nessa área.

Nessa perspectiva, utilizando as contribuições de Junquillo (2010), é possível afirmar que administrar corresponde a gerir, conduzir e comandar negócios, enquanto o proprietário é aquele que detém a posse do empreendimento. Tais explicações contribuem para podermos compreender a distinção entre as atribuições do gestor e do proprietário, favorecendo a análise das dificuldades relacionadas à administração de um negócio.

A atribuição do gestor é essencial para o desempenho e a sustentabilidade das organizações, englobando competências técnicas, interpessoais e estratégicas. Nessa mesma perspectiva, Almeida *et al.* (2023) destacam que o gestor corresponde ao profissional responsável pela administração e pela organização das atividades em uma corporação. Essa atribuição pode variar conforme a natureza da entidade e o grau de autoridade conferido ao gerente.

Além das atribuições técnicas, o administrador atua na condução de processos de mudança. Nessa perspectiva, Chiavenato (2006) aponta que o gestor se configura como um impulsionador não apenas da gestão cotidiana, mas também das transformações organizacionais, direcionando-as para novos rumos, métodos, metas, estratégias, tecnologias e

referências. Ele exerce o papel de facilitador do conhecimento e conselheiro, considerando que sua orientação promove a reformulação de condutas e comportamentos dos colaboradores; atua como um agente de transformação cultural, enquanto sua forma de gerir impacta diretamente a cultura organizacional.

A fim de desempenhar essa função abrangente, o gestor precisa dispor de uma visão sistêmica e competências de liderança. Rodrigues et al. (2024) enfatizam que esse profissional deve desenvolver uma percepção global do seu ambiente de trabalho, tanto no contexto interno quanto externo. É indispensável que conheça sua equipe e possua as habilidades necessárias para orientá-la, fortalecendo-a e conduzindo-a ao alcance de resultados positivos.

## **2.2 Desafios na gestão das Pequenas e Médias Empresas**

No Brasil, uma empresa é considerada "microempresa" se seu faturamento anual não ultrapassar R\$ 360 mil, e tem normalmente até nove empregados. Já as "pequenas empresas" faturam entre R\$ 360.000,01 e R\$ 4,8 milhões por ano, empregando até 49 pessoas. Essas definições, criadas pela Lei Geral da Micro e Pequena Empresa de 2006, as distinguem das grandes empresas em tamanho e organização.

O ambiente empresarial brasileiro é caracterizado pela predominância de micro e pequenas empresas, que se configuram como vetores fundamentais na promoção de oportunidades de trabalho, na movimentação da economia e na distribuição de renda. Os dados disponibilizados pela plataforma *Data MPE Brasil* (SEBRAE, 2025) mostram que o setor de Comércio Varejista lidera expressivamente a participação econômica nacional, representando 27,6% das atividades empresariais formalizadas no país. Na sequência, destacam-se setores como Comércio por Atacado (5,1%), Comércio e Reparação de Veículos Automotores e Motocicletas (4,8%), além de áreas estratégicas como Alimentação (5,9%), Atividades de Saúde Humana (5,4%) e Serviços Administrativos (4,3%).

O cenário empresarial brasileiro é amplamente dominado pelas micro e pequenas empresas que simbolizam a espinha dorsal da economia da nação. Até o ano de 2022, o Brasil totalizava 23.641.847 estabelecimentos ativos. Desse total, observa-se que os Microempreendedores Individuais correspondem à maior fatia, representando 11.680.318 registros, o que evidencia a expressiva participação dos negócios de natureza individual na geração de renda e na formalização do trabalho (SEBRAE, 2025).

As microempresas também possuem uma presença significativa, somando 7.400.428 estabelecimentos, enquanto as Empresas de Pequeno Porte (EPP) totalizam 1.261.502 registros.

Ademais, o grupo classificado como “Outros”, que abrange empresas de médio e grande porte, além de entidades sem fins lucrativos, representa 3.299.599 unidades.

Diante do exposto, infere-se que a carência de formação específica na área de Administração por parte dos proprietários de micro, pequenas e médias empresas, conforme asseveram Moraes e Leal (2021), compromete substancialmente os processos de gestão, acarretando limitações no que concerne ao planejamento, à organização e à capacidade de resiliência em contextos de crise.

Corroborando tal assertiva, Ferreira (2024) adverte que líderes destituídos de competências socioemocionais potencializam os índices de rotatividade, impactando negativamente a ambiência organizacional e os níveis de produtividade. Ademais, Reis (2021) enfatiza que a elaboração de um planejamento estratégico robusto constitui-se como pressuposto indispensável para mitigar incertezas, bem como para assegurar a perenidade e a sustentabilidade do empreendimento.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem metodológica de natureza quantitativa, a qual se caracteriza pela descrição pormenorizada dos procedimentos e métodos empregados na coleta e na análise dos dados, conferindo, assim, elevado grau de rigor e fidedignidade aos resultados obtidos. Conforme assinala Sampaio (2022, p. 27), a pesquisa quantitativa fundamenta-se no uso de métodos estatísticos, objetivando o estabelecimento de comparações, bem como a obtenção de explicações e generalizações aplicáveis às problemáticas investigadas. No que concerne ao delineamento da pesquisa, esta possui caráter descritivo e exploratório, enquanto busca apreender e retratar, com precisão, a realidade experienciada pelos empresários da região, particularmente no que se refere à relevância do administrador no contexto dessas organizações e sua correlação com os processos de gestão.

A abordagem exploratória, segundo Sampaio (2022, p. 26), visa ampliar o arcabouço teórico e prático do pesquisador acerca de uma determinada problemática. A vertente descritiva, por sua vez, tem por escopo primordial caracterizar, de forma minuciosa, as especificidades da realidade analisada. Ademais, trata-se de uma pesquisa aplicada, uma vez que se propõe a gerar conhecimentos instrumentalizáveis para a melhoria das práticas de gestão nas micros, pequenas e médias empresas locais.

A população deste inquérito científico é composta por empresários atuantes no segmento de micro e pequenas empresas, localizadas no Centro Comercial de Açailândia-MA. Optou-se, metodologicamente, por uma amostragem não probabilística, por conveniência, selecionando-se os participantes disponíveis e dispostos a colaborar com a investigação no período determinado para a coleta de dados. A expectativa estabelecida consistiu na obtenção de respostas de um contingente entre 20 e 30 respondentes.

O processo de coleta de dados foi operacionalizado mediante a aplicação de um questionário estruturado, composto por 14 questões de natureza fechada, elaborado em consonância com os objetivos centrais da pesquisa. Este instrumento visou captar informações relativas ao perfil organizacional, às percepções dos empresários acerca da relevância da atuação de um administrador qualificado no contexto empresarial, bem como identificar os principais desafios inerentes à gestão, especialmente aqueles impactados pela presença ou ausência de profissionais com formação específica em administração.

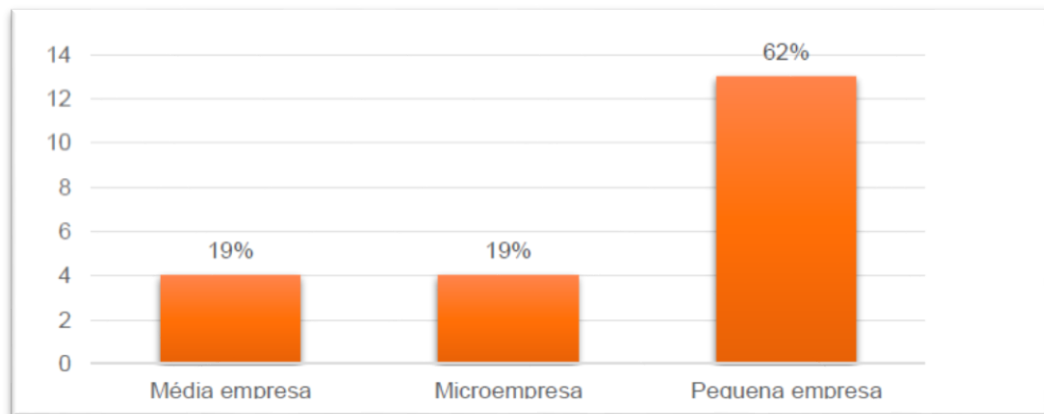
O questionário disponibilizou-se totalmente de forma digital, utilizando a ferramenta Google Forms, o link de acesso enviado no ato da visita diretamente aos empresários por meio de canais como WhatsApp. O período estimado para coleta dos dados foi de 5 a 10 dias, conforme a adesão dos participantes.

Concluída a etapa de coleta, os dados foram devidamente sistematizados e posteriormente submetidos à análise por meio da estatística descritiva, utilizando-se de instrumentos como tabelas, representações gráficas e distribuições de frequências relativas. Para tal, recorreu-se ao uso de planilhas eletrônicas, especificamente o software Microsoft Excel, com o intuito de interpretar os resultados obtidos e estabelecer sua correlação com a problemática investigada.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

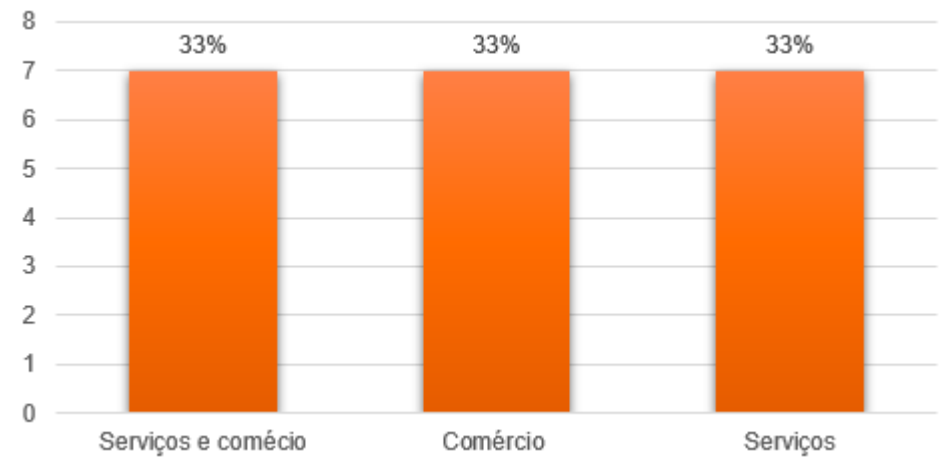
Conforme exposto no Gráfico 1, observa-se a distribuição relativa ao porte das organizações respondentes da pesquisa. Verifica-se que a maior parcela dos participantes, correspondente a 62%, enquadra-se na categoria de pequenas empresas. As microempresas e as médias empresas, por sua vez, representam, cada uma, 19% dos respondentes. As informações obtidas indicam que a amostra é predominantemente composta por organizações de pequeno porte, o que possivelmente reflete o perfil econômico da localidade ou do segmento analisado, caracterizado por empreendimentos com estruturas mais enxutas e operações de menor escala.

**Gráfico 1-** Qual o porte da sua empresa?



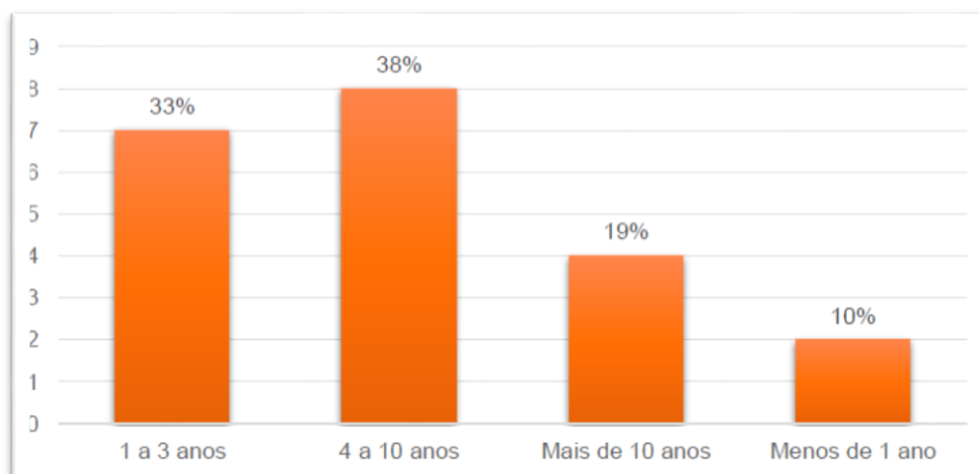
**Fonte:** Dados da pesquisa coletados pela autora (2025)

Na sequência, o Gráfico 2 apresenta a distribuição dos setores de atuação das organizações respondentes da pesquisa. Verifica-se a existência de uma divisão equitativa entre os participantes, dos quais 33% atuam no segmento de “Serviços e Comércio”, enquanto os outros dois grupos, ambos classificados como comércio, também correspondem a 33% cada. Tal configuração evidencia que todas as empresas encontram-se inseridas no segmento comercial, seja de maneira exclusiva ou associada aos serviços, demonstrando a predominância desse setor na composição da amostra analisada.

**Gráfico 2-** Qual o setor de atuação da empresa?

**Fonte:** Dados da pesquisa coletados pela autora (2025)

Os dados apresentados no gráfico 3 revelam que 38% das empresas possuem entre 4 e 10 anos de atividade, denotando um certo grau de estabilidade no mercado. Ademais, 33% estão em operação há um período de 1 a 3 anos, sinalizando um perfil empreendedor mais recente. Por sua vez, 19% das organizações possuem mais de 10 anos de existência, indicando maior robustez e consolidação, enquanto somente 10% têm menos de 1 ano de funcionamento. Constata-se, portanto, uma proporção equilibrada entre empreendimentos em processo de consolidação e aqueles já consolidados no mercado.

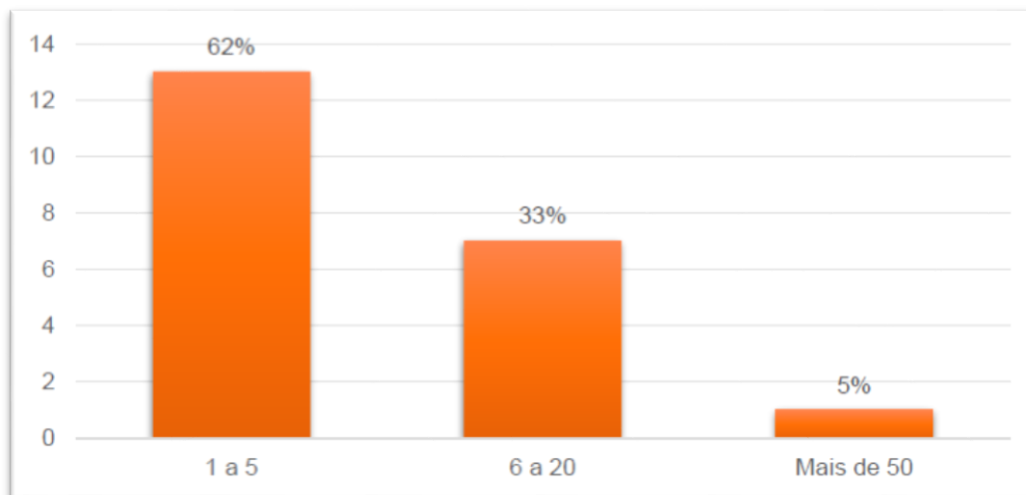
**Gráfico 3-** Há quanto tempo a empresa está no mercado?

**Fonte:** Dados da pesquisa coletados pela autora (2025)

Os resultados apontam que 62% das empresas possuem de 1 a 5 funcionários, caracterizando negócios pequenos ou familiares com estruturas enxutas. Enquanto, 33% têm entre 6 e 20 colaboradores, indicando porte ligeiramente maior, mas ainda micro ou pequeno.

Mas somente 5% contam com mais de 50 funcionários, mostrando baixa representatividade de empresas de maior porte (Gráfico 4). Dessa forma, as evidências apontam que a atuação com equipes reduzidas exerce influência direta sobre os processos de gestão, demandando maior agilidade, versatilidade nas funções e otimização dos recursos disponíveis.

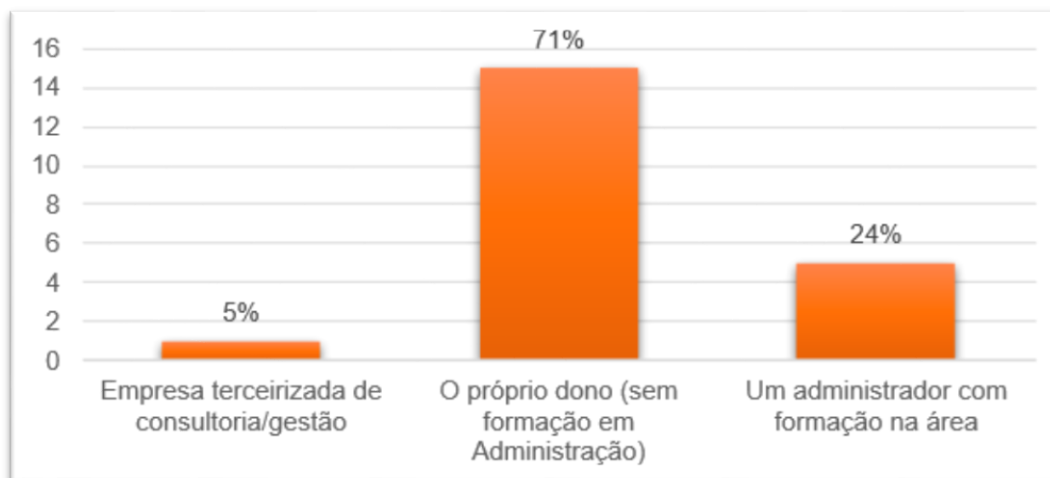
**Gráfico 4-** Quantos funcionários a empresa possui atualmente?



**Fonte:** Dados da pesquisa coletados pela autora (2025)

Observa-se que 71% das empresas são geridas pelos próprios donos, geralmente sem formação acadêmica na área de Administração, refletindo a gestão baseada em experiência prática. Enquanto, 24% contam com profissionais formados na área, sugerindo busca por profissionalização. Todavia, somente 5% utilizam consultorias terceirizadas, indicando preferência por controle interno. Assim, os dados indicam a imprescindibilidade da capacitação gerencial para promover sustentabilidade e crescimento.

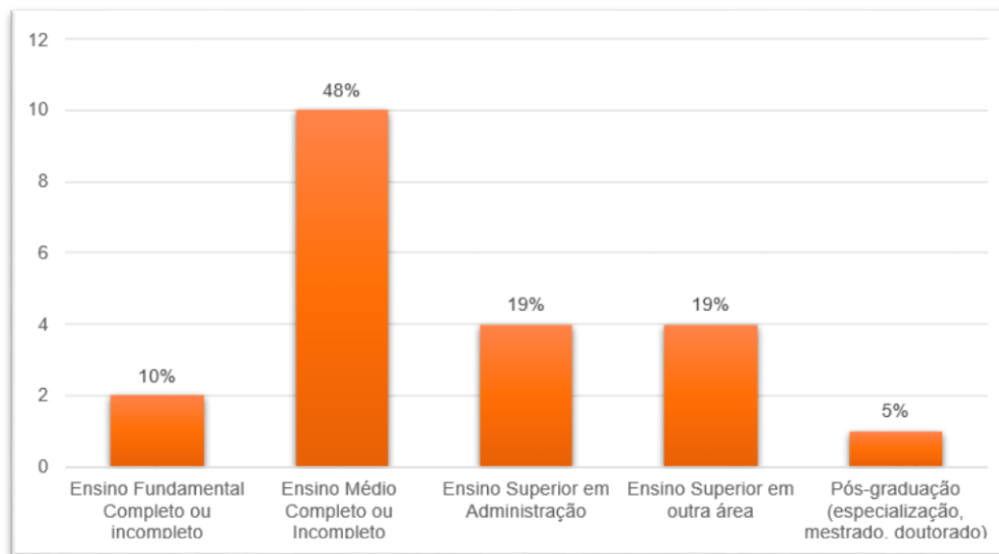
**Gráfico 5-** Quem administra a empresa atualmente?



**Fonte:** Dados da pesquisa coletados pela autora (2025)

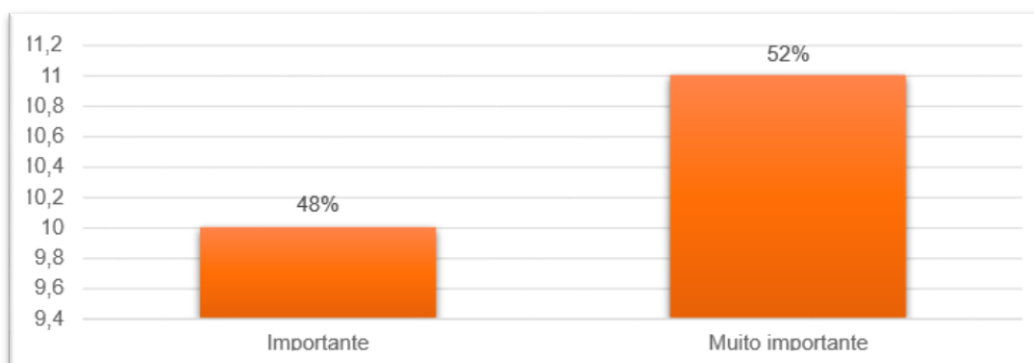
Também foi discutida a formação dos gestores, nessa perspectiva, o gráfico 6 revela que 48% dos gestores possuem Ensino Médio completo ou incompleto, indicando formação básica que pode limitar a gestão e decisões estratégicas. 19% têm Ensino Superior em Administração e 19% em outras áreas, enquanto somente 5% possuem pós-graduação e 10% Ensino Fundamental. Nesse sentido, os dados apontam a necessidade de programas de capacitação para fortalecer competências gerenciais e a sustentabilidade empresarial.

**Gráfico 6-** Qual é o seu nível de escolaridade?



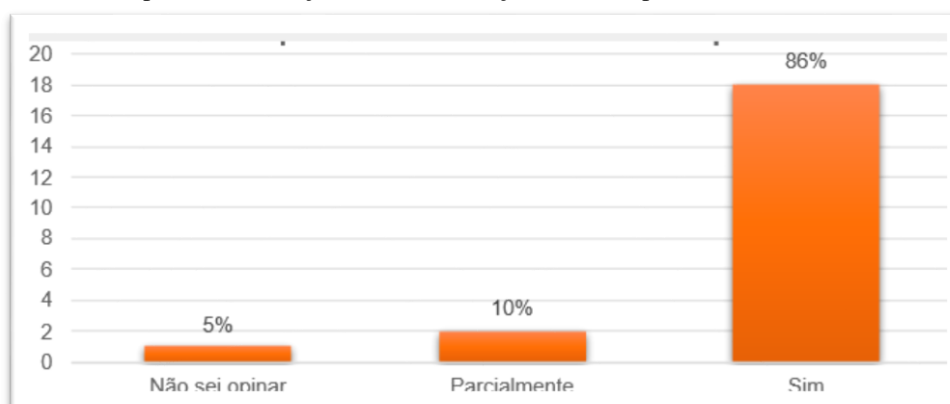
**Fonte:** Dados da pesquisa coletados pela autora (2025)

Cumprе salientar, ademais, que 52% dos participantes da pesquisa atribuem elevada relevância à formação acadêmica em Administração para o exercício da gestão, enquanto 48% a classificam como relevante, evidenciando um consenso quanto à sua importância, conforme demonstra o gráfico 7. De igual modo, tal valorização associa-se diretamente aos desafios inerentes à tomada de decisão, ao controle financeiro, ao planejamento estratégico e à busca pela competitividade. Dessa forma, os dados analisados corroboram a imprescindibilidade do conhecimento técnico como elemento fundamental para uma gestão eficiente e eficaz.

**Gráfico 7-** Você considera importante que o gestor tenha formação específica em administração?

**Fonte:** Dados da pesquisa coletados pela autora (2025)

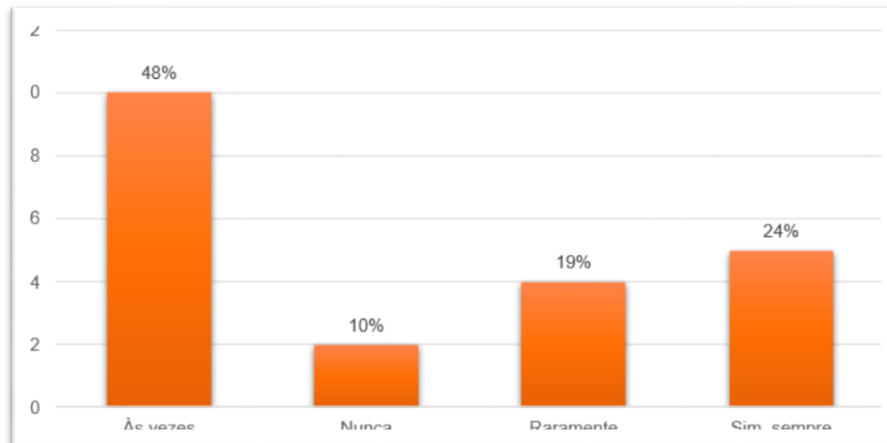
Não obstante, 86% dos respondentes veem o bacharelado em administração como essencial para melhores resultados empresariais. Em contrapartida, 10% acreditam que ela contribui parcialmente, e apenas 5% não sabem opinar (gráfico 8). Partindo dessa premissa, os dados destacam a valorização do conhecimento técnico, mostrando que os empresários reconhecem a qualificação acadêmica como fundamental para aprimorar processos e eficiência.

**Gráfico 8-** Na sua opinião, a formação em administração contribui para melhores resultados na empresa?

**Fonte:** Dados da pesquisa coletados pela autora (2025)

Outro ponto que merece destaque é que 48% das empresas buscam ajuda externa, como consultores e cursos, “às vezes”, refletindo uma postura intermediária. Complementarmente, 24% “sempre” recorrem a suporte especializado, valorizando sua importância. Em contrapartida, 19% “raramente” e 10% “nunca” utilizam esses recursos (gráfico 9). Dessa maneira, nota-se que, o reconhecimento da relevância do suporte externo, observa-se que muitos gestores ainda adotam uma postura predominantemente reativa ou recorrem a esse recurso de forma esporádica e pouco sistemática.

**Gráfico 9-** A empresa busca ajuda externa (consultores, Sebrae, cursos, parcerias) relacionada à gestão quando enfrenta dificuldades?



**Fonte:** Dados da pesquisa coletados pela autora (2025)

No âmbito desse raciocínio, torna-se pertinente esclarecer que 48% das empresas enfrentam crises improvisadamente, evidenciando a carência de planejamento estratégico. Ademais, 24% dos respondentes relatam dificuldades em adotar medidas reativas, enquanto outros 24% demonstram capacidade de resposta ágil, mediante a implementação de ações previamente estruturadas, denotando maior flexibilidade organizacional e resiliência adaptativa. Não obstante, 5% das empresas declararam não promover nenhum tipo de mudança, o que possivelmente reflete resistência a processos de transformação ou limitações decorrentes da escassez de recursos (Gráfico 10).

**Gráfico 10-** Como a empresa costuma reagir em momentos de crise ou mudanças no mercado?

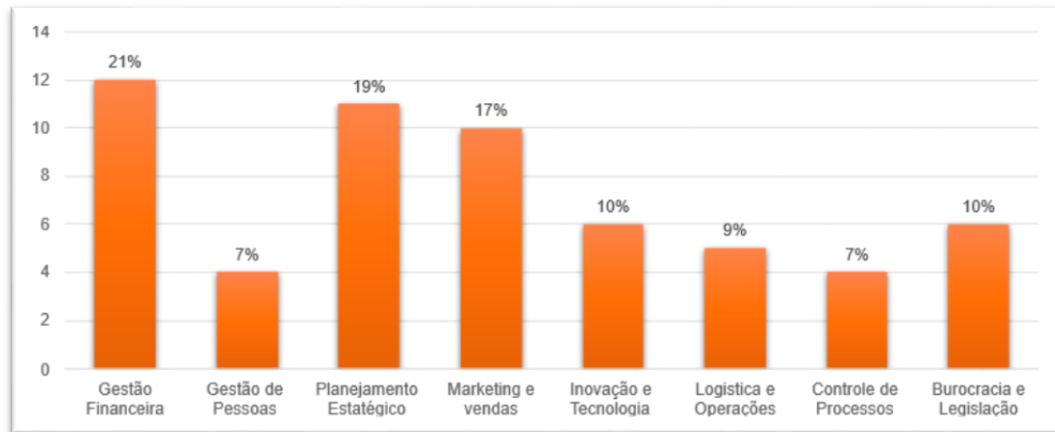


**Fonte:** Dados da pesquisa coletados pela autora (2025)

O gráfico 11 aponta que os principais desafios enfrentados pelos gestores são relacionados à gestão financeira (21%), planejamento estratégico (19%) e marketing e vendas

(17%), seguidos por inovação, burocracia, legislação (10% cada), logística (9%) e gestão de pessoas e controle de processos (7% cada). Esses dados indicam que as maiores dificuldades estão na sustentabilidade financeira e no posicionamento estratégico das empresas.

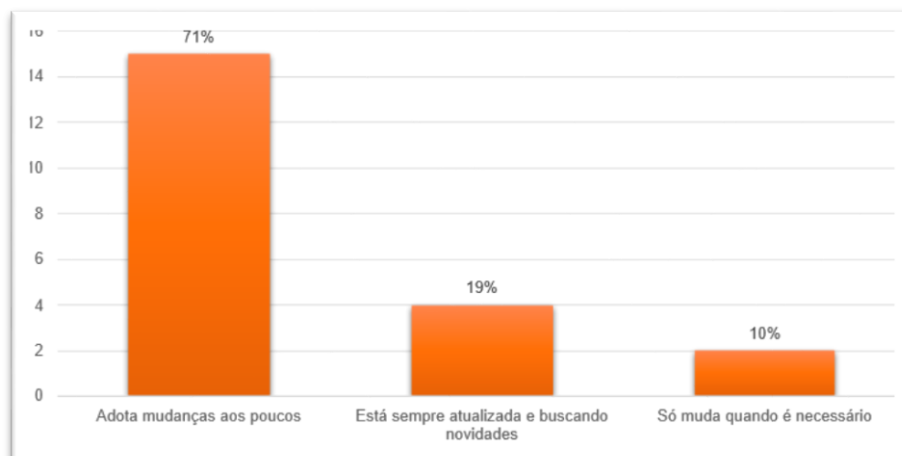
**Gráfico 11-** Quais são os principais desafios enfrentados na sua gestão?



**Fonte:** Dados da pesquisa coletados pela autora (2025)

No que se refere à adoção de tecnologia e inovação, 71% das empresas implementam mudanças gradualmente, demonstrando cautela. Somente 19% mantêm-se proativas e alinhadas às tendências, enquanto 10% inovam somente quando necessário. Os dados indicam que, embora haja reconhecimento da relevância da inovação, sua aplicação ocorre de maneira lenta e limitada (gráfico 12). Esses dados apontam um reconhecimento da importância da inovação, mas com implementação predominantemente lenta.

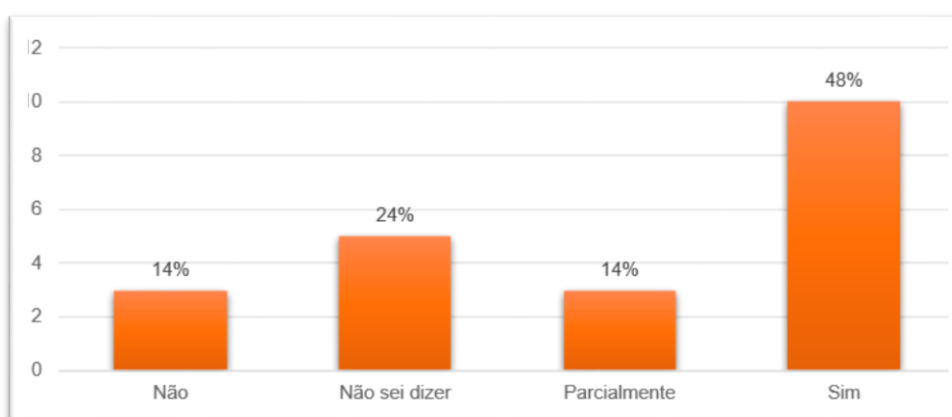
**Gráfico 12-** Qual é o posicionamento da empresa em relação à adoção de tecnologia e inovação



**Fonte:** Dados da pesquisa coletados pela autora (2025)

Este estudo abordou, sucintamente, os impactos negativos decorrentes da ausência de gestores qualificados. Conforme demonstra o gráfico 13, 48% dos empresários reconhecem prejuízos relacionados à falta de suporte técnico especializado, comprometendo a sustentabilidade empresarial. Além disso, 24% não conseguem mensurar tais impactos, 14% não percebem efeitos, e outros 14% identificam consequências parciais, possivelmente mitigadas por outros fatores. Os dados reforçam a necessidade de profissionalização da gestão como estratégia para reduzir riscos e prejuízos.

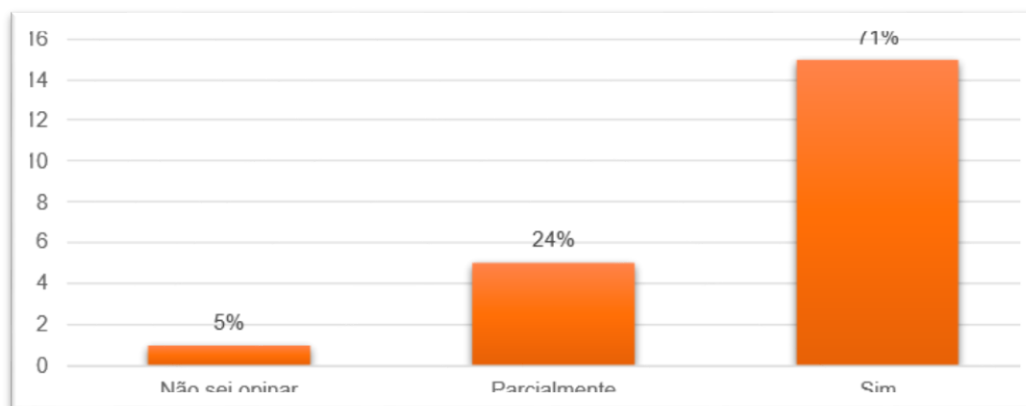
**Gráfico 13-** A ausência de um administrador qualificado já trouxe impactos negativos à sua empresa?



**Fonte:** Dados da pesquisa coletados pela autora (2025)

Em consonância com o gráfico anterior, 71% dos empresários reconhecem que a atuação de um gestor qualificado na área de Administração contribui significativamente para a elevação da competitividade de suas empresas, evidenciando a valorização da gestão profissionalizada. Por sua vez, 24% percebem um impacto parcial, reconhecendo benefícios, embora considerem também outros fatores determinantes. Somente 5% declararam não saber opinar, demonstrando baixo grau de incerteza (Gráfico 14). Esses resultados reforçam a percepção acerca da relevância de uma gestão técnica orientada ao êxito empresarial.

**Gráfico 14-** Você acredita que ter um gestor qualificado em administração aumentaria a competitividade da sua empresa?



**Fonte:** Dados da pesquisa coletados pela autora (2025)

Em linhas gerais, para que se compreenda melhor o apresentado, faz-se necessário destacar que a ausência de profissionalização na gestão, conforme Moraes e Leal (2021), é um obstáculo à longevidade das pequenas empresas. A maioria dos gestores, os quais são os próprios donos, não possui formação em Administração, limitando o planejamento, controle e organização, como aponta Reis (2021). Diante desse contexto, a gestão empírica torna as empresas vulneráveis às crises, operando frequentemente improvisadamente, reforçando a necessidade de capacitação gerencial para garantir sustentabilidade.

Ao direcionar a análise para o contexto do setor de comércio e serviços, Ferreira (2024) evidencia desafios recorrentes, como elevada taxa de rotatividade, escassez de lideranças qualificadas e dificuldades na consolidação de uma cultura organizacional robusta. Nesse sentido, a carência de formação acadêmica e de competências em liderança humanizada compromete diretamente a competitividade, conforme destaca a autora.

No que concerne aos desafios gerenciais, observa-se que a insuficiência de competências nas áreas de gestão financeira, planejamento estratégico e marketing reflete a ausência de ferramentas adequadas, agravada pela falta de inteligência emocional nas lideranças, fator que impacta diretamente o engajamento das equipes. Diante desse cenário, torna-se evidente que a qualificação em Administração é percebida pelos empresários como um elemento fundamental para a competitividade, corroborando as análises de Moraes e Leal (2021), Reis (2021) e Ferreira (2024). Dessa forma, infere-se que a profissionalização da gestão configura-se como condição imprescindível para a sustentabilidade e o crescimento das pequenas empresas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se, a partir do que foi falado, que a gestão das pequenas e médias empresas no Centro Comercial de Açailândia-MA é predominantemente conduzida pelos próprios proprietários, os quais, em sua maioria, não possuem qualificação específica na área de Administração. Este fator impacta diretamente na eficiência da gestão, especialmente em setores sensíveis, como finanças, planejamento estratégico, inovação e resposta às adversidades, evidenciando uma gestão baseada na prática empírica e na informalidade.

As evidências apontam que há uma percepção, por parte dos empresários, da relevância da profissionalização da gestão. Grande parte dos respondentes reconhece que o envolvimento de administradores capacitados é essencial para aprimorar os resultados, otimizar processos e elevar a competitividade. Observou-se, ainda, que, mesmo cientes dessa carência, muitos gestores mantêm uma postura reativa, buscando auxílio externo somente em cenários de crise, comprometendo a continuidade sustentável dos empreendimentos..

Além disso, salienta-se que os principais entraves enfrentados pelos empresários estão fortemente associados à falta de conhecimento técnico e gerencial, especialmente na administração financeira, no desenvolvimento de estratégias e na implementação de tecnologias. A ausência de formação acadêmica também impacta a liderança e a competência para estruturar ambientes organizacionais mais sólidos, inovadores e resilientes, frente às transformações do mercado.

Em consonância com os dados expostos, verifica-se que a inclusão de administradores qualificados nas micro e médias empresas de Açailândia é uma estratégia necessária para fomentar a sustentabilidade, o desenvolvimento e a durabilidade dos negócios. Torna-se evidente a urgência em investir na capacitação, seja por meio de formação acadêmica, consultorias ou programas de desenvolvimento gerencial.

## REFERÊNCIAS

BRÍGIDA, Isabelly de Almeida; MARINHO, Carolyn Silva; SETTE, Evelyn Soares; MARCELINO, Hellena de Fátima. **O papel do administrador no processo de recuperação e falência – estudo de caso da empresa Kodak**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Ensino Médio Integrado ao Técnico em Administração) – Centro Paula Souza, ETEC Darcy Pereira de Moraes, Itapetininga, 2023.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas** (3ª ed.). São Paulo: Atlas, 2020

COSTA, Esdras da Silva; MOURA, Andressa de Castro. Motivação como fator de sucesso para a gestão de carreira: o papel do administrador na melhoria das relações de trabalho. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade – RECAPE**, Mauá, v. 8, n. 2, p. 212-226, 2018.

FERREIRA, Ellen Gomes; CORRÉGIO, Fabiana Aparecida. **A influência da liderança na rotatividade de pessoal em empresas: um estudo de caso relacionado à pequenas e médias empresas da região. A importância em agregar a inteligência emocional na preparação de líderes**. Orientador: Nelson Luís de Souza Corrêa. 2024. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi, Americana, 2024.

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES, Daiany Dias de; LEAL, Paulo Célio de Souza. **Importância do administrador na gestão de uma pequena empresa. Gestão & Tecnologia - Faculdade Delta**, Ano X, v. 2, n. 33, p. 37-41, jul./dez. 2021. ISSN 2176-2449.

PROCÓPIO, Marcos Luís et al. Administração, Administradores e Organizações: reflexões sobre a atividade gerencial e suas especificidades. **Revista da Faculdade de Administração e Economia [ReFAE]**, v. 10, n. 1, p. 15-39, 2021.

REIS, Tatiane Araujo da Silva dos. **A importância da estratégia, do planejamento e o papel do administrador no gerenciamento de crises**. Orientador: Silvio Aurélio Jaeger. 2021. 122 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário da Região das Hortênsias, Canela, 2021.

RODRIGUES, Geovana Cristina Gonsalves et al. **Importância do administrador na gestão do micro e pequena empresa: estudos de casos múltiplos com empresários em Iaciara, Goiás**. 2024. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Escola de Direito, Negócios e Comunicação, Goiânia, 2024.

SAMPAIO, Tuane Bazanella **Metodologia da pesquisa**. 1. ed. – Santa Maria, 2022.

SARFATI, Gilberto. Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva

comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália. **Revista de Administração Pública**, v. 47, p. 25-48, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE).  
**Data MPE Brasil:** perfil de Açailândia. Disponível em:  
<https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/acailandia>. Acesso em: 18 jun. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE).  
**Data MPE Brasil:** perfil do Brasil. Disponível em:  
<https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/brasil?selector50id=companyOption>. Acesso em: 18 jun. 2025.

## APENDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS EMPRESÁRIOS.

### BLOCO 1 – PERFIL DA EMPRESA E PROPRIETÁRIO

**1. Qual o porte da sua empresa?**

Microempresa  Pequena empresa  Média empresa

**2. Há quanto tempo a empresa está no mercado?**

Menos de 1 ano  1 a 3 anos  4 a 10 anos  Mais de 10 anos.

**3. Qual o setor de atuação da empresa?**

Comércio  Serviços  Indústria  Comércio e serviços.

**4. Quantos funcionários a empresa possui atualmente?**

1 a 5  6 a 20  21 a 50  Mais de 50.

**5. Quem administra a empresa atualmente?**

O próprio dono (sem formação em Administração)  Um administrador com formação na área  Outro profissional (ex: contador, gerente etc.)  Empresa terceirizada de consultoria/gestão.

**6. Qual é o seu nível de escolaridade?**

Ensino fundamental completo ou incompleto  Ensino médio completo ou incompleto  Ensino superior em Administração  Ensino superior em outra área  Pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado).

### BLOCO 2 – PERCEPÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**7. Você considera importante que o gestor tenha formação específica em Administração?**

Muito importante  Importante  Pouco importante  Não é importante.

**8. Na sua opinião, a formação em Administração contribui para melhores resultados na empresa?**

Sim  Parcialmente  Não  Não sei opinar.

**9. A empresa busca ajuda externa (consultores, Sebrae, cursos, parcerias) relacionada à gestão quando enfrenta dificuldades?**

Sim, sempre  Às vezes  Raramente  Nunca.

### BLOCO 3 – PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO

**10. Como a empresa costuma reagir em momentos de crise ou mudanças no mercado?**

Reage de forma planejada e estruturada  Reage, mas de forma improvisada  Enfrenta dificuldades para reagir  Normalmente não realiza mudanças.

**11. Quais são os principais desafios enfrentados na sua gestão?**

(Marque até 3 opções)  Gestão financeira  Gestão de pessoas  Planejamento estratégico  Marketing e vendas  Inovação e tecnologia  Logística e operações  Controle de processos  Burocracia e legislação.

**12. Qual é o posicionamento da empresa em relação à adoção de tecnologia e inovação?**

Está sempre atualizada e em busca de inovações  Adota mudanças gradualmente  Apenas adota quando necessário  É resistente a mudanças tecnológicas.

**13. A ausência de um administrador qualificado já trouxe impactos negativos à sua empresa?**

Sim  Parcialmente  Não  Não sei dizer.

**14. Você acredita que ter um gestor qualificado em Administração aumentaria a competitividade da sua empresa?**

Sim  Parcialmente  Não  Não sei opinar.